

UDC 336.132.1

JEL classification: E60; H10; H70; H72; P43

<https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.008>

**Зоряна ЛОБОДІНА,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів імені С. І. Юрія,  
Західноукраїнський національний університет,  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна,  
e-mail: zoryanamyk@ukr.net  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8536-1440>

**Василь ДЕМ'ЯНИШИН,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів імені С. І. Юрія,  
Західноукраїнський національний університет,  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна,  
e-mail: v.g.demianyshyn@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2140-1925>

**Тетяна КІЗИМА,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів імені С. І. Юрія,  
Західноукраїнський національний університет,  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна,  
e-mail: tetyana.kizyma68@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9732-9907>

**Юрій ЛУШНЕЙ,**

аспірант кафедри фінансів імені С. І. Юрія,  
Західноукраїнський національний університет,  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна,  
e-mail: lushneyyura@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3457-4166>

**Руслан ЛОБОДІН,**

аспірант кафедри фінансів імені С. І. Юрія,  
Західноукраїнський національний університет,  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна,  
e-mail: zoryanamyk@ukr.net  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6466-1197>

---

## УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В КОНТЕКСТІ ПРОТИДІЇ РИЗИКАМ ВОЄННОГО ЧАСУ

Лободіна З., Дем'янишин В., Кізіма Т., Лушнею Ю., Лободін Р. *Управління публічними фінансами в контексті протидії ризикам воєнного часу. Вісник економіки.* 2023. Вип. 4. С. 8–28. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.008>

Lobodina, Z., Demianyshyn, V., Kizyma, T., Lushnei, Yu., Lobodin, R. (2023). Upravlinnia publichnymy finansamy v konteksti protydii ryzykam voiennoho chasu [Public finance management in the context of countering wartime risks]. *Visnyk ekonomiky – The Herald of Economics*, Vol. 4, 8-28. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.008>

### **Анотація**

**Вступ.** Необхідність протидії зовнішнім загрозам та внутрішнім викликам, які постали перед українським суспільством у зв'язку із повномасштабним вторгненням росії в Україну, спричинених нею економічного спаду, демографічної кризи, зниження рівня суспільного добробуту, погіршення економічної кон'юнктури, руйнування інфраструктури, потребує вироблення нових підходів до публічного управління в умовах обмеженості фінансових ресурсів, переосмислення засад функціонування публічних фінансів та розвитку адаптивного управління ними.

**Мета.** Метою статті є розвиток концептуальних засад і практичних підходів до управління публічними фінансами, виявлення основних проблем здійснення та обґрунтування напрямів його удосконалення задля забезпечення стійкості публічних фінансів в контексті протидії ризикам воєнного часу.

**Методи.** Для досягнення визначеної у дослідженні мети використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу і синтезу, індукції та дедукції (для формування концептуальних засад управління публічними фінансами); аналізу, аналогії, систематизації, формалізації (для виявлення проблем управління публічними фінансовими ресурсами); узагальнення, порівняння, оптимізації, аргументації, логічних методів (для розроблення напрямів удосконалення управління публічними фінансами в умовах війни).

**Результати.** На основі використання методологічного інструментарію сучасної фінансової науки сформовано комплексний теоретико-методологічний підхід до розкриття сутності «управління публічними фінансами» та «адаптивне управління публічними фінансами», охарактеризовано складові управління публічними фінансами як системи та процесу. Проаналізовано сучасну практику управління публічними фінансами, виявлено низку проблем, серед яких найважливішою є неефективне використання публічних фінансових ресурсів та запропоновано підходи до їх вирішення задля забезпечення стійкості публічних фінансів на основі практичного застосування рекомендованих ОЕСР принципів ефективного бюджетування та принципів управління державними фінансами від Sigma, які є підґрунтям для модернізації системи публічного управління на основі міжнародних стандартів і передового досвіду, побудови сучасної системи

державного врядування з потужними інституціями, придатними для інтеграції в ЄС.

*Перспективи подальших досліджень* полягають у необхідності обґрунтування новітньої парадигми управління публічними фінансами в контексті післявоєнного відновлення України.

**Ключові слова:** публічні фінанси, публічні фінансові ресурси, управління публічними фінансами, адаптивне управління, принципи управління, ризики воєнного часу, реформування публічних фінансів, контроль у сфері публічних фінансів.

**Формули: 0; рис.: 5, табл.: 1, бібл.: 17.**

**Zoriana LOBODINA,**

D. Sc. (Economics), Professor,  
Professor of the Department of Finance named after S. I. Yuriy,  
West Ukrainian National University  
11 Lvivska Str. Ternopil, 46009, Ukraine,  
e-mail: zoryanamyk@ukr.net  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8536-1440>

**Vasyl DEMIANYSHYN,**

D. Sc. (Economics), Professor,  
Professor of the Department of Finance named after S. I. Yuriy,  
West Ukrainian National University  
11 Lvivska Str. Ternopil, 46009, Ukraine,  
e-mail: v.g.demianyshyn@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2140-1925>

**Tetiana KIZYMA,**

D. Sc. (Economics), Professor,  
Professor of the Department of Finance named after S. I. Yuriy,  
West Ukrainian National University  
e-mail: tetyana.kizyama68@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9732-9907>

**Yurii LUSHNEI,**

Postgraduated student of the Department of Finance  
named after S. I. Yuriy,  
West Ukrainian National University  
e-mail: lushneyyura@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3457-4166>

**Ruslan LOBODIN,**

Postgraduated student of the Department of Finance  
named after S. I. Yuriy,  
West Ukrainian National University  
e-mail: zoryanamyk@ukr.net  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6466-1197>

---

## PUBLIC FINANCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF COUNTERING WARTIME RISKS

### **Abstract**

**Introduction.** *The need to counteract external threats and internal challenges facing Ukrainian society in connection with Russia's full-scale invasion of Ukraine, the economic downturn, demographic crisis, decline in social welfare, deterioration of the economic situation, and destruction of infrastructure caused by it, requires the development of new approaches to public administration in conditions of limited financial resources, rethinking the principles of public finance functioning and developing adaptive management.*

**Purpose.** *The purpose of the article is to develop the conceptual foundations and practical approaches to public finance management, to identify the main problems of its implementation and to substantiate the directions of its improvement in order to ensure the sustainability of public finance in the context of countering wartime risks.*

**Methods.** *To achieve the goal defined in the study, general scientific and special methods were used: analysis and synthesis, induction and deduction (to form the conceptual foundations of public finance management); analysis, analogy, systematization, formalization (to identify problems of public financial resources management); generalization, comparison, optimization, argumentation, logical methods (to develop directions for improving public finance management in wartime).*

**Conclusions.** *Based on the use of the methodological tools of modern financial science, a comprehensive theoretical and methodological approach to the disclosure of the essence of "public finance management" and "adaptive public finance management" has been formed, the components of public finance management as a system and process have been characterized. The current practice of public finance management is analyzed, a number of problems are identified, among which the most important is the inefficient use of public financial resources, and approaches to their solution are proposed to ensure the sustainability of public finances based on the practical application of the OECD principles of effective budgeting and Sigma principles of public finance management, which are the basis for modernizing the public administration system based on international standards and best practices, building a modern system of public finance management.*

**Discussion.** *Prospects for further research lie in the need to substantiate the newest paradigm of public finance management in the context of Ukraine's post-war recovery.*

**Keywords:** *public finances, public financial resources, public finance management, adaptive management, management principles, wartime risks, public finance reform, public finance control.*

**Formulas: 0; fig.: 5, tabl.: 1, bibl.: 17.**

**Постановка проблеми.** Масштабні трансформації, які охопили практично всі сфери суспільних відносин, значною мірою зумовлені необхідністю реагування на зовнішні та внутрішні виклики, які постали перед українським суспільством у зв'язку повномасштабним вторгненням Росії в Україну, спричинених нею економічного спаду, зниження рівня суспільного добробуту, погіршення економічної кон'юнктури, руйнування інфраструктури, демографічної кризи. Протидія цим загрозам потребує

вироблення нових підходів до публічного управління в умовах обмеженості фінансових ресурсів, необхідності їх спрямування на забезпечення обороноздатності держави, підтримки економіки і населення, переосмислення засад функціонування публічних фінансів та розвитку адаптивного управління ними.

«Воєнні реалії життя і державотворення в Україні розкрили наявність неузгодженостей причино-наслідкових зв'язків у контексті формування наукового підґрунтя задля збалансування функцій та ролі держави у процесі розподілу та перерозподілу ВВП через призму, насамперед, безпековості у суспільстві та захисту громадян, бізнесу і матеріальної інфраструктури, а не економічної доцільності та фінансової ефективності використання коштів централізованих і децентралізованих фондів держави» [7, с. 9].

Невизначеність чітких перспектив відновлення національної економіки та євроінтеграції, прагнення до якої посилились у зв'язку із триваючою війною, ускладнює здійснення адаптивного управління публічними фінансами – реалізації комплексу заходів, спрямованих на зміну компонентів системи управління публічними фінансами, взаємозв'язків між ними, інституційного забезпечення з метою протидії ризикам воєнного часу та забезпечення стійкості публічних фінансів до зовнішніх загроз і внутрішніх викликів.

З огляду на це, дискусійність, наявність невирішених проблем за означеною проблематикою обумовили актуальність дослідження, вибір його теми та мети.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання теоретичних та практичних аспектів функціонування публічних фінансів є предметом дослідження багатьох українських і зарубіжних науковців, серед яких: В. Андрущенко, С. Бардаш, Ш. Бланкарт, С. Бойко, Т. Боднарук, Дж. Б'юкенен, О. Длугопольський, С. Дяченко, О. Кириленко, С. Корецька, В. Кравченко, Т. Куценко, І. Луніна, П. Масгрейв, Р. Масгрейв, О. Молдован, А. Нечай, В. Опарін [3], Н. Пришва, О. Тулай, В. Федосов [3], Л. Фокша, П. Юхименко, С. Юрій.

З поміж активних дослідників проблематики управління публічними фінансами доцільно виокремити праці К. Бліщук [1], С. Клімової [6], О. Рожка, А. Хомутенко, Т. Шолкової [15].

Заслугують на увагу дослідження А. Крисоватого [7] про роль держави у царині публічних фінансів в нових воєнних реаліях та обґрунтована вченим новітня парадигма фіскального простору публічних фінансів через призму фактора безпековості та стійкості в умовах зовнішніх загроз і внутрішніх викликів в Україні.

Незважаючи на розгляд в економічній літературі окремих теоретичних і практичних питань функціонування публічних фінансів загалом, більшість актуальних проблем залишаються невирішеними, зокрема це стосується й особливостей управління публічними фінансами в умовах війни (розвитку адаптивного управління). З огляду на це, позитивно оцінюючи напрацювання вищезгаданих учених, зазначимо, що виклики, які постали перед сучасною вітчизняною фінансовою наукою і практикою, потребують чіткої ідентифікації поняття управління публічними фінансами та актуалізують доцільність використання діалектичного, системного та процесного підходів під час дослідження зазначеної дефініції; принципів управління публічними фінансами в

---

контексті євроінтеграції та окреслення шляхів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень задля протидії ризикам воєнного часу.

**Метою статті** є розвиток концептуальних засад і практичних підходів до управління публічними фінансами, виявлення основних проблем здійснення та обґрунтування напрямків його удосконалення задля забезпечення стійкості публічних фінансів в контексті протидії ризикам воєнного часу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із пріоритетних напрямків реформ, які відбуваються в Україні впродовж останніх років, є удосконалення управління публічними фінансами.

У науковій літературі зустрічаються різні підходи до дефініції «управління публічними фінансами», зміст яких, переважно, залежить від трактування понять «управління» та «публічні фінанси».

Так, К. Бліщук вважає, що «під управлінням публічними фінансами необхідно розуміти вид відносин в економічній системі держави, що реалізуються спеціальним апаратом за допомогою визначених методів та прийомів в рамках чинної нормативно-правової бази» [1, с. 120].

Як вид управлінських відносин розглядає зазначене поняття і С. Клімова, зазначаючи, що «управління публічними фінансами – це передусім складова частина управління економікою. Його здійснює спеціальний апарат за допомогою специфічних прийомів і методів» [6, с. 84].

Дослідниця галузі фінансового права Т. Шолкова вважає управління публічними фінансами методом фінансової діяльності держави, характеризуючи його як «прийняття нормативно-правових актів уповноваженими органами фінансової діяльності держави щодо спрямування, координації руху грошових коштів та інших фінансових ресурсів, функціонування централізованих та децентралізованих грошових фондів і здійснення контролю з метою забезпечення ефективності під час досягнення конкретних поставлених цілей у сфері публічної фінансової діяльності для максимального задоволення публічного інтересу населення» [15, с. 148].

Використання методологічного інструментарію сучасної фінансової науки дало змогу сформувати комплексний теоретико-методологічний підхід до розкриття сутності управління публічними фінансами як різностороннього явища (рис. 1), зокрема:

1) з позиції діалектичного підходу: за сутністю управління публічними фінансами є сукупністю дій суб'єктів управління публічними фінансами відповідно до їх повноважень, пов'язаних з формуванням та використанням публічних фінансових ресурсів, здійсненням контролю за їх рухом, метою яких є максимальне задоволення публічного інтересу та забезпечення макроекономічної стабільності; як явище – відображається у впливі суб'єктів управління публічними фінансами через використання фінансових інструментів та технологій ухвалення управлінських рішень на об'єкт управління; за змістом – це розробка і реалізація суб'єктом управління для впливу на об'єкт рішень, пов'язаних із функціонуванням публічних фінансів. Управління публічними фінансами проявляється у формі таких видів управлінської діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, розпорядників бюджетних коштів як стратегічне, середньострокове і поточне планування процесів

формування та використання публічних фінансових ресурсів; організація виконання розроблених планів; облік і контроль за рухом публічних фінансових ресурсів;

2) з позиції системного підходу: як сукупності підсистем, у результаті взаємодії елементів яких відбувається формування та використання публічних фінансових ресурсів, здійснюється контроль за їх рухом. Основними підсистемами управління публічними фінансами є: управління державним бюджетом; управління місцевими бюджетами; управління соціальними позабюджетними публічними фондами. Кожна із цих підсистем включає елементи, які взаємодіють і визначаються функціями менеджменту («стратегічне планування, планування реалізації стратегії, організація виконання розроблених планів, облік і контроль» [3, с. 29]): стратегічне, середньострокове і поточне планування процесів формування, розподілу і використання публічних фінансових ресурсів, організація виконання розроблених планів, облік і контроль за рухом публічних фінансових ресурсів;

3) з позиції процесного підходу: як процесу впливу суб'єктів управління шляхом використання фінансових інструментів та технологій прийняття управлінських рішень на об'єкт управління – публічні фінансові ресурси з метою забезпечення реалізації функцій органів державної влади і місцевого самоврядування та максимального задоволення публічного інтересу.

Суб'єктами управління публічними фінансами є органи державної влади та місцевого самоврядування, серед яких фінансові органи (Міністерство фінансів України та місцеві фінансові органи; Державна казначейська служба України, Рахункова палата України, Державна податкова служба України, Державна митна служба України, Державна аудиторська служба України та їх територіальні органи), розпорядники бюджетних коштів.

Об'єктом управління є публічні фінансові ресурси – грошові фонди органів державної влади та місцевого самоврядування, мобілізовані із внутрішніх і зовнішніх джерел з метою фінансового забезпечення реалізації їхніх функцій для задоволення публічного інтересу. З огляду на те, що складовими публічних фінансів є державний бюджет, місцеві бюджети та соціальні позабюджетні публічні фонди, публічні фінансові ресурси включають:

- кошти державного бюджету;
- кошти місцевих бюджетів;
- кошти фондів загальнообов'язкового державного пенсійного та соціального страхування (Пенсійного фонду України і Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття).

Для впливу на об'єкт суб'єкти управління публічними фінансами використовують фінансові інструменти (доходи, податки, збори, позики, неподаткові надходження, плата за надання послуг, трансферти (міжбюджетні та від урядів зарубіжних країн), видатки, бюджетні асигнування, бюджетні кредити, бюджетні резерви, трансферти, бюджетні інвестиції тощо) та технології прийняття управлінських рішень (управлінські процедури, які застосовуються із урахуванням комплексу формальних (встановлених правовими актами з імманентним примусовим характером виконання) і неформальних (визначених культурою, ментальністю, звичаями) правил, принципів управління, та передбачають застосування відповідних способів (сукупності прийомів)).

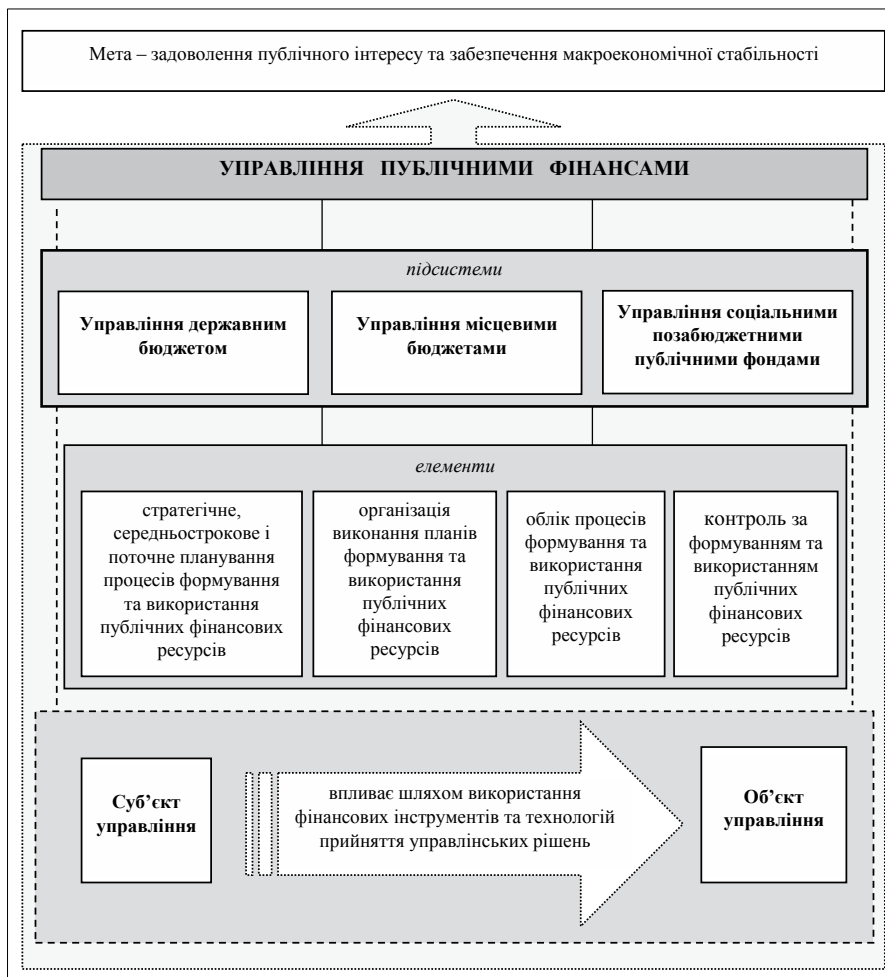


Рис. 1. Концептуальні засади управління публічними фінансами

Джерело: розроблено авторами.

Ефективне управління публічними фінансами значною мірою залежить від врахування принципів управління у діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, розпорядників бюджетних коштів. З огляду на те, що Україна налаштована на інтеграцію до Європейського Союзу, головні вимоги до державного управління загалом і управління державними фінансами (рис. 2) зокрема, підготовлені фахівцями Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту Sigma за фінансової підтримки ЄС, викликають інтерес і заслуговують на впровадження у практичну діяльність. Саме на цьому акцентує увагу заступник Генерального секретаря ОЕСР М. Ківінімі, зазначивши, що «оскільки процес вступу в ЄС вимагає здійснення фундаментальних реформ в умовах часто обмежених фінансових ресурсів, ... «Принципи державного управління» є не лише набором вимог, вони також допомагають формувати бачення реформи державного управління і виступають помічником для ключових осіб, відповідальних за прийняття рішень» [4, с. 3].



ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ	
	Уряд оприлюднює середньостроковий бюджетний план на загальнодержавному рівні, що ґрунтується на надійних прогнозах і охоплює щонайменше трирічний період; всі бюджетні організації працюють у цих рамках.
	Бюджет формується відповідно до національного законодавства і передбачає виділення комплексних бюджетних асигнувань, що утримуються у межах середньострокового бюджетного плану.
	Міністерство фінансів (або центральний казначейський орган) здійснює централізований контроль за виділенням коштів з єдиного казначейського рахунку і забезпечує грошову ліквідність.
	Існує і реалізується чітка стратегія управління боргом, завдяки якій загальний борг країни утримується у визначених межах, а вартість обслуговування боргу тримається під контролем.
	Забезпечено прозору бюджетну звітність і контроль.
	Правила здійснення внутрішнього контролю визначають обов'язки і повноваження, а їхнє застосування бюджетними організаціями відповідає законодавству, що регулює управління державними фінансами і державне управління загалом.
	Кожна державна організація здійснює внутрішній контроль згідно з загальною політикою внутрішнього контролю.
	Правила проведення внутрішнього аудиту відображають міжнародні стандарти, а їхнє застосування бюджетними організаціями відповідає законодавству, що регулює державне управління та управління державними фінансами загалом.
	Кожна державна організація здійснює внутрішній аудит згідно з загальними програмними документами щодо внутрішнього аудиту відповідно до типу організації.
	Норми щодо державних закупівель (зокрема щодо державно-приватного партнерства і концесій) приведені у відповідність до законодавства Європейського Союзу, додатково включено сфери, що не охоплюються нормативною базою ЄС, вони гармонізовані з відповідними нормами в інших країнах і належним чином впроваджуються.
	На центральному рівні існує інституційна та адміністративна спроможність ефективно і дієво розробити, впровадити і контролювати реалізацію політики закупівель.
	Система правового захисту відповідає передбаченим нормативною базою ЄС стандартам незалежності, добросовісності та прозорості і забезпечує швидкий і компетентний розгляд скарг і застосування санкцій.
	Операції державних закупівель відповідають основним принципам рівного ставлення, недискримінаційності, пропорційності та прозорості, забезпечуючи при цьому якомога ефективніше використання публічних коштів та оптимально використовуючи сучасні технології і методи закупівель.
	Організації-замовники мають належну спроможність, практичні посібники та інструменти для забезпечення професійного управління повним процесом закупівель.
	Незалежність, повноваження й організація вищої аудиторської установи визначені, захищені положеннями конституції та законодавством і впроваджуються на практиці.
	Вища аудиторська установа застосовує стандарти неупереджено та об'єктивно для забезпечення високоякісних аудиторських перевірок, що мають позитивний вплив на функціонування державного сектора.

Рис. 2. Принципи управління державними фінансами (рекомендації проекту Sigma)  
Джерело: розроблено авторами на основі даних [4, с. 28–30].

Війна, яка триває в Україні вже другий рік, є причиною падіння ВВП, демографічної кризи, зниження рівня суспільного добробуту, погіршення економічної кон'юнктури, руйнування інфраструктури та проблем з логістикою, і суттєво впливає на функціонування публічних фінансів. Прагнення України до відновлення, забезпечення макроекономічної стабільності, необхідність протидії ризикам воєнного часу є причиною перегляду засад і пріоритетів фіскальної політики держави, зростання потреби у фінансових ресурсах, ефективнішому їх використанню та результативнішому управлінню публічними фінансами.

Саме ефективне бюджетування в сучасних реаліях набуло особливого значення, тому рекомендації Ради з питань бюджетного управління Організації економічного співробітництва та розвитку, систематизовані у десятих принципах ефективного бюджетування, є надзвичайно актуальними для суб'єктів управління публічними фінансами (рис. 3).

Перераховані вище принципи ефективного бюджетування від ОЕСР разом із принципами управління державними фінансами від Sigma є підґрунтям для модернізації системи публічного управління на основі міжнародних стандартів і передового досвіду, побудови сучасної системи державного врядування із потужними інституціями, придатними для інтеграції в ЄС. «Розумне, підзвітне та прозоре управління державними фінансами, а також управління закупівлями й інфраструктурою будуть ключовими для успішної реконструкції» [16, с. 1].

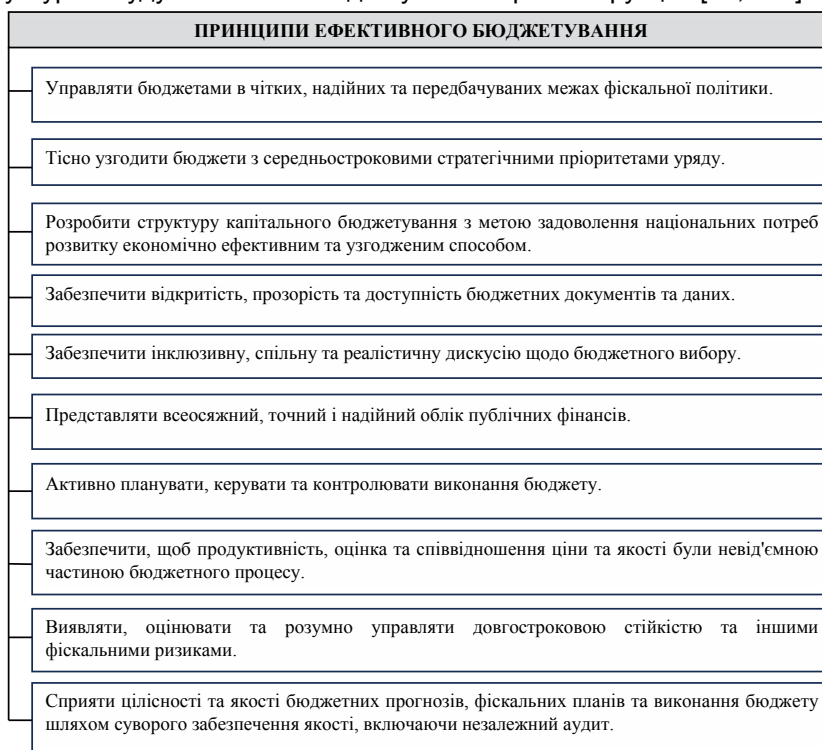


Рис. 3. Принципи ефективного бюджетування (рекомендації ОЕСР)  
Джерело: розроблено авторами на основі даних [17, с. 2–11].

Погоджуємось із Т. Єфіменко, яка зазначає, що «сучасні виклики і загрози змушують по-новому поглянути на роль держави та її фінансових інструментів у збереженні національної безпеки, формуванні ефективного місцевого самоврядування, вирівнюванні соціально-економічного розвитку регіонів, вирішенні питань, пов'язаних із дотриманням принципу соціальної справедливості.

Значні ресурси, що перерозподіляються через систему публічних фінансів, накладають велику відповідальність за ефективне управління ними. В умовах економічної нестабільності, фіскальних дисбалансів і боргових криз питання пошуку адекватних інструментів управління публічними фінансами набувають особливої гостроти. Від відповіді на них залежать як глибина й тривалість кризи, так і можливості її швидкого подолання, відновлення економічного зростання та надання йому стійкого, збалансованого характеру, підвищення національного добробуту» [14, с. 7].

В умовах триваючої війни основними ризиками функціонування публічних фінансів залишаються:

- загрози збереження макроекономічної стабільності;
- зниження темпів економічного зростання та недостатній для належного виконання функцій держави обсяг акумульованих до бюджетів коштів;
- зростання потреби у фінансових ресурсах у зв'язку з необхідністю фінансування оборони, відновлення виробничого потенціалу, вирішення соціальних проблем;
- зниження якості бюджетного планування й ефективності використання публічних фінансових ресурсів через проблеми повноцінного використання програмно-цільового, партиципаторного і гендерно орієнтованого бюджетування, порушення фінансової дисципліни учасниками бюджетного процесу;
- зниження платоспроможності державного та місцевих бюджетів, бюджету Пенсійного фонду України, тимчасові касові розриви, недостатньо ефективно управління ліквідністю єдиного казначейського рахунка;
- збільшення обсягів бюджетного дефіциту (у 2022 р. у 4,6 разу до 914,7 млрд. грн. або 18,6% від ВВП порівняно із 197,9 млрд. грн. у 2021 р. [5]) та державного боргу (у 2022 р. внаслідок повномасштабного вторгнення росії в Україну стрімко підвищилася частка державного боргу в обсязі ВВП – з 43,3% у 2021 р. до 71,6%. За останні п'ять років обсяг державного та гарантованого державного боргу зріс на 42,3%, а державного боргу – на 51,2%. Станом на 30.09.2023 р. зазначені показники становили відповідно 133,62 млрд. грн. США та 124,71 млрд. грн. США [2]), підвищення питомої ваги зовнішньої заборгованості у структурі державного боргу, а, отже, зниження боргової стійкості;
- посилення фіскальної вразливості та фіскальних дисбалансів;
- зниження ефективності управління фіскальними ризиками;
- несприятливий для відновлення та активізації інвестиційної діяльності фіскальний простір.

Як слушно застерігає А. Крисоватий, «вкрай важливо не допустити найгіршого сценарію розвитку економічної ситуації – повної залежності публічних фінансів держави від іноземної фінансової (насамперед, бюджетної) допомоги» [7, с. 24].

Тому необхідною передумовою забезпечення стійкості публічних фінансів в умовах війни є розвиток адаптивного управління ними. Воно базується на врахуванні

---

важливого принципу менеджменту – адаптивності, тобто здатності своєчасно реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на функціонування публічних фінансів, на основі коригування системи управління ними та вдосконалення взаємозв'язків між компонентами цієї системи.

Для формування дефініції «адаптивне управління публічними фінансами» варто використати систематизовані С. Мельником наукові підходи до трактування терміну «адаптивне управління» як «процесу прийняття управлінських рішень; пристосування дій суб'єкта управління до особливостей об'єкта; зміни в управлінні залежно від рівня інформаційного забезпечення; гнучкого інноваційного управління; управління, що забезпечує виживання системи» [9, с. 5]. Отже, адаптивне управління публічними фінансами – це реалізація заходів, спрямованих на зміну суб'єкта та об'єкта управління, використовуваних фінансових інструментів та технологій прийняття управлінських рішень щодо формування і витрачання публічних фінансових ресурсів, здійснення контролю за їх рухом, інституційного забезпечення з метою протидії ризикам (в сучасних реаліях – ризикам воєнного часу) та забезпечення стійкості публічних фінансів до зовнішніх загроз і внутрішніх викликів.

В умовах сучасної воєнної реальності «піднімаються значення і важливість своєчасності та багатовекторності ухвалення рішень саме національними урядами, і зокрема у сфері публічних фінансів. Адже саме вони несуть відповідальність перед своїм народом у межах суверенних територій. Війна підтверджує високу актуальність глобалізаційних аспектів міжнародної допомоги на шляху до європейського майбутнього» [7, с. 28]. З огляду на зазначене, обмеженість обсягу публічних фінансових ресурсів, які формуються як із зовнішніх, так і внутрішніх джерел, вимагає виважених управлінських рішень щодо ефективного їх використання суб'єктами управління публічними фінансами.

Водночас, аналізуючи результати контрольних-аналітичних заходів, проведених аудитором Рахункової палати України та Державної аудиторської служби України за останні п'ять років, можна констатувати погіршення фінансової дисципліни, збільшення обсягу порушень бюджетного законодавства учасниками бюджетного процесу та прийняття неефективних управлінських рішень у сфері публічних фінансів.

У процесі проведення аудитором Рахункової палати України заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) (фінансового аудиту, аудиту ефективності, експертизи, аналізу та інших контрольних заходів) виявлено порушень та недоліків під час управління публічними фінансами в 2018 р. обсягом 17,04 млрд. грн., у 2019 р. – 49,8 млрд. грн. у 2020 р. – 26,3 млрд. грн., у 2021 р. – 125,7 млрд. грн., у 2022 р. – 58,6 млрд. грн. (рис. 4).

У 2021 р. порівняно із попередніми роками суттєво збільшилась питома вага виявлених Рахунковою палатою України недоліків і порушень під час управління публічними фінансами від загального обсягу перевірених коштів – до 21,22% із несуттєвим зниженням до 16,68% у 2022 р., що свідчить про погіршення фінансової дисципліни, збільшення обсягу порушень бюджетного законодавства учасниками бюджетного процесу та прийняття неефективних управлінських рішень.



Рис. 4. Обсяг та види виявлених Рахунковою палатою України порушень та недоліків під час управління публічними фінансами у 2018–2022 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі даних [11].

Аналізуючи абсолютні обсяги та структуру виявлених Рахунковою палатою України порушень та недоліків під час управління публічними фінансами, вкажемо, що у 2019 р. серед порушень переважали порушення бюджетного та іншого законодавства, зокрема і нецільове використання бюджетних коштів – 64,53%; у 2020 р. – неефективне управління публічними фінансами та майном, неефективне використання публічних фінансових ресурсів – 45,43%; у 2018 р. та 2022 р. – порушення і недоліки при адмініструванні доходів Державного бюджету України – відповідно 40,11% і 78,26%. З 2021 р. у звітах Рахункової палати України окремо відображаються порушення, допущені при плануванні публічних фінансів, які раніше відносилися до групи порушень «Порушення бюджетного законодавства, у тому числі нецільове використання коштів і порушень при плануванні». Саме у 2021 р. їхня питома вага у структурі виявлених порушень і недоліків є найбільшою – 59,92% (рис. 5).

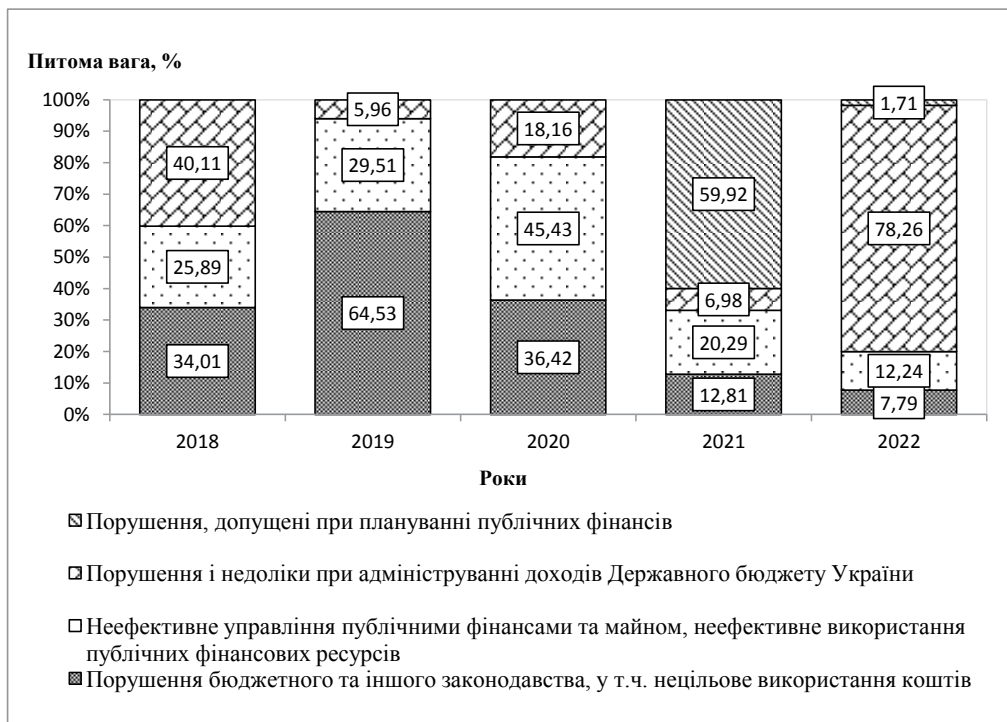


Рис. 5. Структура виявлених Рахунковою палатою України порушень та недоліків під час управління публічними фінансами у 2018–2022 рр.

Джерело: розроблено авторами на основі даних [11].

У 2022 р. у складі порушень та недоліків при адмініструванні доходної частини державного бюджету (45,9 млрд. грн.) переважали порушення, пов'язані з несвоєчасним та не в повному обсязі перерахуванням до бюджету коштів (обов'язкових платежів) – 37,3 млрд грн (81,3%). Значно меншою були частки таких порушень: неналежний контроль органів виконавчої влади за своєчасністю, достовірністю, повнотою нарахування податків і зборів (обов'язкових платежів) – 7 млрд грн (15,2%), недосконалість законодавства, що дає можливість господарюючим суб'єктам застосовувати схеми мінімізації платежів до бюджету – 0,9 млрд грн (2%), незастосування штрафних санкцій та пені – 0,6 млрд грн (1,4%), недоплати до бюджету за результатами фінансово-господарської діяльності об'єктів контролю – 0,05 млрд грн (0,1%).

Найбільш характерними видами неефективного управління публічними фінансами і майном, їх неефективного використання (7,2 млрд грн) були такі порушення: неефективне управління державними коштами – 4,3 млрд грн (60,1%), нерезультативне використання – 1,3 млрд грн (18,6%), непродуктивне використання – 1,2 млрд грн (16,1%), неефективне управління державним майном – 0,18 млрд грн (2,5%), неекономне використання – 0,17 млрд грн (2,4%), втрати (збитки) бюджету внаслідок ухвалення необґрунтованих управлінських рішень – 0,02 млрд грн (0,3%).

«У Бюджетному кодексі України порушується проблема забезпечення ефективного витрачання бюджетних ресурсів, обґрунтовуються доцільність та необхідність здійснення оцінювання і проведення контролю за цим процесом, але відповідальність учасників бюджетного процесу за бюджетні правопорушення настає у разі нецільового (а не неефективного) використання бюджетних ресурсів, порушення розпорядниками бюджетних коштів вимог щодо взяття ними бюджетних зобов'язань та ін. З огляду на це, доцільно в Бюджетному кодексі України передбачити заходи впливу у разі неефективного використання бюджетних ресурсів. Зазначене видається можливим в умовах запровадження програмно-цільового методу на рівні всіх бюджетів, який дає змогу провести оцінювання ефективності бюджетних програм» [8]. Однак, незважаючи на обов'язкове запровадження програмно-цільового бюджетування у бюджетному процесі на державному та місцевому рівнях з 2018 р., його постійне удосконалення, на сьогодні залишається безліч проблем, які посилились у зв'язку із обмеженнями запровадженого режиму військового стану, які потребують вирішення. Зокрема, доцільно відновити, як і передбачається з 1 січня 2024 р., складання документів середньострокового бюджетного планування та забезпечити їх узгодженість із стратегічними планами. Необхідно, також удосконалити методіку оцінювання ефективності бюджетних програм, підходи до їх формування та оптимізації. Розпорядникам бюджетних коштів варто, як передбачено у наказі Міністерства фінансів України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування бюджетних програм головними розпорядниками коштів державного бюджету» [10] від 25.08.2023 р. № 465, забезпечити зв'язок бюджетної програми із цілями державної політики під час визначення назви бюджетної програми, її мети, завдань, напрямів використання бюджетних коштів, результативних показників, а результативні показники формувати, враховуючи мету і завдання бюджетної програми. Такі заходи поряд із регулярним проведенням оглядів витрат публічних фінансових ресурсів та ефективним моніторингом результативності сприятимуть підвищенню ефективності управління публічними фінансами.

Серед порушень бюджетного та іншого законодавства (4,6 млрд. грн.) у 2022 р. обсяг порушень, пов'язаних з неналежним веденням бухгалтерського обліку становив 1,54 млрд грн (33,7%), використання коштів державного бюджету з порушенням чинного законодавства – 1,18 млрд грн (25,9%), порушень, допущених при управлінні та використанні державного майна – 1,12 млрд грн (24,0%), порушень під час здійснення публічних закупівель – 0,36 млрд грн (7,8%), нецільового використання бюджетних коштів – 0,35 млрд грн (7,6%), втрат (збитків) внаслідок ухвалення управлінських рішень з порушенням норм законодавства – 0,019 млрд грн (0,4%) [11].

Крім контролю за надходженням і використанням коштів Державного бюджету України, який проводиться Рахунковою палатою України, функції щодо формування і реалізації державної політики у сфері державного фінансового контролю покладено на Державну аудиторську службу України, яка проводить державний фінансовий аудит, інспектування, перевірки закупівель і моніторинг закупівлі.

Результати проведеного державного фінансового контролю органами Державної аудиторської служби України у 2018–2022 рр. також підтверджують низьку фінансову дисципліну учасників бюджетного процесу, оскільки публічні фінансові ресурси

використовуються з порушеннями законодавства, а фінансові порушення виявлено більше, ніж у половині об'єктів контролю (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка виявлених Державною аудиторською службою України фінансових порушень у 2019–2022 рр.**

Роки	Види фінансових порушень								Загальний обсяг порушень, млрд грн
	недоотримання фінансових ресурсів		незаконні витрати ресурсів		нецільові витрати ресурсів		нестача коштів та матеріальних цінностей		
	обсяг, млрд грн	питома вага, %	обсяг, млрд грн	питома вага, %	обсяг, млрд грн	питома вага, %	обсяг, млрд грн	питома вага, %	
2018	25,9	13,04	142,7	71,85	4,3	2,17	25,7	12,94	198,6
2019	409,7	23,84	1105,9	64,35	95,3	5,55	107,7	6,27	1718,6
2020	151633	98,20	2309,8	1,50	312,7	0,20	161,7	0,10	154417,2
2021	5841,4	39,60	7124,9	48,30	1746,6	11,84	37,7	0,26	14750,6
2022	60833	60,92	38666,3	38,72	285	0,29	69,5	0,07	99853,8

Джерело: розроблено авторами на основі даних [13].

Так, обсяг виявлених фінансових порушень, що призвели до втрат фінансових і матеріальних ресурсів, з 2018 р. до 2020 р. збільшився до 154,4 млрд грн з подальшою тенденцією до спаду до 14,8 млрд грн у 2021 р. та збільшенням до 99,9 млрд грн у 2022 р.

У 2018–2019 рр. та 2021 р. основним фінансовим порушенням, яке призвело до фінансових втрат, у тому числі бюджетних ресурсів, була незаконна витрата ресурсів (питома вага у загальному обсязі мала тенденцію до спаду з 71,85% у 2018 р. до 48,3% у 2021 р.), що вказує на низьку якість бюджетного планування і визначає необхідність активізації попереднього фінансового контролю, оскільки розмір фінансових відшкодувань втрачених ресурсів є незіставним із розміром завданих фінансових збитків.

У 2020 р. та 2022 р. у складі фінансових порушень, виявлених Державною аудиторською службою України, переважали порушення, які призвели до недоотримання фінансових ресурсів, – відповідно 98,2% та 60,92%.

У 2022 р. «проведеними державними фінансовими аудитами виявлено неефективних управлінських дій (рішень) або ризикових операцій, що призвели до упущених вигод / недоодержаних доходів на загальну суму майже 56,8 млрд грн (у 2021 р. – 92,7 млрд грн) або непродуктивних / зайвих витрат обсягом майже 92,7 млрд грн (у 2021 р. – понад 27,1 млрд грн), неефективних управлінських дій (рішень) або ризикових операцій, що можуть призвести (свідчити) про упущені вигоди / неотримані доходи на суму понад 20,9 млрд грн (у 2021 р. – 23,9 млрд грн) або непродуктивні / зайві витрати обсягом близько 23,9 млрд грн (у 2021 р. – понад 8,9 млрд грн)» [11].

Отже, виявлені під час контрольно-аналітичних заходів, проведених аудиторами Рахункової палати України та Державної аудиторської служби України, порушення учасниками бюджетного процесу дають підстави констатувати не тільки такі



негативні явища як порушення ними фінансової дисципліни, бюджетного та іншого законодавства, а й звернути увагу на таку важливу проблему як неефективне управління публічними фінансами.

З огляду на зазначене, не втрачають актуальності визначені Стратегією реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки цілі:

– «реалізація пов'язаного із стратегічним плануванням середньострокового бюджетного планування, що дасть змогу розподілити публічні ресурси з урахуванням визначених пріоритетів держави та сприятиме забезпеченню передбачуваності бюджетної політики;

– підвищення ефективності публічних видатків та покращення якості надання публічних послуг шляхом регулярного проведення оглядів витрат державного бюджету і посилення відповідальності головних розпорядників бюджетних коштів за їх раціональне використання для реалізації цілей своєї діяльності;

– посилення контролю за оцінюванням впливу на бюджетні ресурси нових ініціатив центральних органів виконавчої влади для забезпечення збалансованості державних фінансів та недопущення ухвалення фінансово необґрунтованих рішень;

– забезпечення вчасного виявлення фіскальних ризиків і здійснення заходів для мінімізації їх негативного впливу на публічні фінанси;

– підвищення якості та ефективності адміністрування податків та зборів і посилення інституційної спроможності органів, які реалізують податкову та митну політику;

– подальша підтримка процесу бюджетної децентралізації шляхом забезпечення чіткого розподілу відповідних повноважень і ресурсів та посилення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування;

– реалізація раціональної політики управління боргом на державному і місцевому рівні та запровадження сучасної моделі управління ліквідністю;

– забезпечення подальшого цифрового розвитку ефективної та прозорої системи управління публічними фінансами;

– підвищення рівня професійної компетентності працівників системи публічних фінансів» [12].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Турбулентність національної економіки, спричинена зовнішніми загрозами і внутрішніми структурними трансформаціями, посиленням деструктивних процесів (економічною кризою, війною), негативно впливає на функціонування фінансової системи та публічних фінансів як її важливої компоненти.

В умовах війни та економічної кризи особливої актуальності набувають питання здійснення адаптивного управління публічними фінансами з метою забезпечення їх стійкості в контексті протидії ризикам воєнного часу, підвищення ефективності використання публічних фінансових ресурсів. Саме з цією метою в бюджетному процесі на державному та місцевому рівнях використовується програмно-цільове бюджетування та впроваджуються інші заходи відповідно до Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки.

У результаті проведеного дослідження розроблено наукові підходи до розкриття сутності понять «управління публічними фінансами» та «адаптивне управління

---

публічними фінансами», охарактеризовано складові управління публічними фінансами як системи та процесу.

Обґрунтовано концептуальні засади удосконалення управління публічними фінансами та акцентовано увагу на доцільності:

– перегляду стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку з метою забезпечення сталого інклюзивного зростання Української держави, визначення на їхній основі основних напрямів фіскальної політики та підвищення рівня фінансової безпеки держави з урахуванням впливу ризиків воєнного часу;

– дотримання рекомендованих ОЕСР принципів ефективного бюджетування та принципів управління державними фінансами від Sigma, які є підґрунтям для модернізації системи публічного управління на основі міжнародних стандартів і передового досвіду, побудови сучасної системи державного врядування з потужними інституціями, придатними для інтеграції в ЄС;

– відновлення практики ухвалення Бюджетної декларації на три роки та врахування визначених у ній цілей фіскальної політики під час формування проекту державного бюджету, та прогнозів місцевих бюджетів;

– забезпечення витрачання публічних фінансових ресурсів відповідно до пріоритетів державної політики шляхом оптимізації бюджетних програм;

– підвищення ефективності здійснення видатків бюджетів шляхом удосконалення результативних показників бюджетних програм та методики оцінювання ефективності бюджетних програм, яку проводять головні розпорядники бюджетних коштів.

У подальших наукових дослідженнях увагу доцільно приділити обґрунтуванню новітньої парадигми управління публічними фінансами в контексті післявоєнного відновлення України.

### **Література**

1. Бліщук К. М. Стратегії вдосконалення управління публічними фінансами. *Ефективність державного управління*: зб. наук. пр. Вип. 2 (67): у 2-х ч. Ч. 1; за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2021. С. 116–131.
2. Боргова статистика Міністерства фінансів України. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. 2023. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/borgovi-pokazniki-st>.
3. Бюджетний менеджмент: підруч.; В. Федосов, В. Опарін, Л. Сафонова та ін. За заг. ред. В. Федосова. К.: КНЕУ, 2004. 864 с.
4. Гілл Карен. Принципи державного управління. Sigma. 2017. URL: <https://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-Overview-2017-Ukrainian.pdf>.
5. Державний веб-портал бюджету для громадян «Open budget». 2023. URL: <https://openbudget.gov.ua/>.
6. Клімова С. М. Управління публічними фінансами як складова реформи державного управління в Україні. *Держава та регіони*. Серія: Право. 2016. № 3 (53). С. 84–89.
7. Крисоватий А. Воєнні реалії фіскального простору публічних фінансів України. *Світ фінансів*. 2023. № 1 (74). С. 8–30.

8. Лободіна З. Бюджетний механізм: концептуальні засади та перспективи модернізації: моногр. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 412 с.
9. Мельник С. І. Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.pauka.com.ua/?op=1&z=10271>.
10. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування бюджетних програм головними розпорядниками коштів державного бюджету» від 25.08.2023 р. № 465. URL: [https://mof.gov.ua/uk/decrees\\_2023-609](https://mof.gov.ua/uk/decrees_2023-609).
11. Річні звіти Рахункової палати України за 2018–2022 роки. Офіційний сайт Рахункової палати України. 2023. URL: <http://rp.gov.ua/Activity/Reports/>.
12. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки та плану заходів з її реалізації» від 29.12.2021 р. № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text>.
13. Статистичні звіти Державної аудиторської служби України. Офіційний сайт Державної аудиторської служби України. 2023. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/53>.
14. Удосконалення управління державними фінансами та реформування податкової системи України; за ред. Т. І. Єфименко. К.: ДННУ «Акад. фін. управління», 2015. 446 с.
15. Шолкова Т. Б. Поняття та значення управління публічними фінансами. Міжнародний юридичний вісник: актуальні проблеми сучасності (теорія та практика). 2019. Вип. 15. С. 143–151. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/law/article/view/196>.
16. OECD. Policy responses: Ukraine tackling the policy challenges. Державне врядування в Україні: наслідки російської війни. URL: 2022. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/cf85c9db-uk.pdf?expires=1698424956&id=id&accname=guest&checksum=04211AA8A19D71E590E5D5E3333CA404>.
17. OECD. Recommendation of the council on budgetary governance. 2015. URL: <https://www.oecd.org/gov/budgeting/Recommendation-of-the-Council-on-Budgetary-Governance.pdf>.

### References

1. Blishchuk, K. (2021). Stratehii vdoskonalennia upravlinnia publichnymy finansamy [Strategies for improving public finance management]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of public administration*, 2 (67), 116–131 [in Ukrainian].
2. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2023). Borhova statystyka Ministerstva finansiv Ukrainy [Debt statistics of the Ministry of Finance of Ukraine]. Ofitsiyni sait Ministerstva finansiv Ukrainy [Official website of the Ministry of Finance of Ukraine]. Retrieved from: <https://www.mof.gov.ua/uk/borgovi-pokazniki-st> [in Ukrainian].
3. Fedosov, V., Oparin, V., & Safonova, L. (2004). Biudzhetni menedzhment [Budget management], Kyiv [in Ukrainian].

- 
4. Hill, K. (2017). Pryntsypy derzhavnoho upravlinnia [Principles of public administration]. Sigma. Retrieved from: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-Overview-2017-Ukrainian.pdf> [in Ukrainian].
  5. Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian «Open budget». (2023). [State web portal of the budget for citizens «Open budget»]. Retrieved from: <https://openbudget.gov.ua/> [in Ukrainian].
  6. Klimova, S. (2016). Upravlinnia publichnymy finansamy yak skladova reformy derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [Public Finance Management as a Component of Public Administration Reform in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, 3 (53), 84–89 [in Ukrainian].
  7. Krysovatyi, A. (2023). Voienni realii fiskalnoho prostoru publichnykh finansiv Ukrainy [Military realities of the fiscal space of public finance in Ukraine]. *Svit finansiv – World of finance*, 1 (74), 8–30 [in Ukrainian].
  8. Lobodina, Z. (2018). Biudzhetni mekhanizm: kontseptualni zasady ta perspektyvy modernizatsii [Budget Mechanism: Conceptual Foundations and Prospects for Modernization], Ternopil [in Ukrainian].
  9. Melnyk, S. (2022). Adaptivne upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva [Adaptive management of financial security of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 5. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10271> [in Ukrainian].
  10. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2023). Nakaz «Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo formuvannia biudzhetnykh prohram holovnymy rozporiadnykamy koshtiv derzhavnoho biudzhetu» vid 25.08.2023 r. № 465 [Order of the Ministry of Finance of Ukraine «On Approval of the Methodological Recommendations for the Formation of Budget Programs by the Main Spending Units of the State Budget» dated August 25, 2023]. Retrieved from: [https://mof.gov.ua/uk/decrees\\_2023-609](https://mof.gov.ua/uk/decrees_2023-609) [in Ukrainian].
  11. Rakhunkova palata Ukrainy (2023). Richni zvity Rakhunkovoi palaty Ukrainy za 2018–2022 roky [Annual reports of the Accounting Chamber of Ukraine for 2018–2022]. Ofitsiynyi sait Rakhunkovoi palaty Ukrainy [Official website of the Accounting Chamber of Ukraine]. Retrieved from: <http://rp.gov.ua/Activity/Reports/> [in Ukrainian].
  12. Kabinet Ministriv Ukrainy (2021). Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2022–2025 roky ta planu zakhodiv z yii realizatsii» vid 29.12.2021 r. № 1805-r [Cabinet of Ministers of Ukraine «On approving the Strategy for Reforming the Public Finance Management System for 2022–2025 and the Action Plan for its Implementation» dated December 29, 2021]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
  13. Derzhavna audytorska sluzhba Ukrainy (2023). Statystychni zvity Derzhavnoi audytorskoï sluzhby Ukrainy [Statistical reports of the State Audit Service of Ukraine]. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi audytorskoï sluzhby Ukrainy [Official website of the State Audit Service of Ukraine]. Retrieved from: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/53> [in Ukrainian].

14. Yefymenko, T. (2015). Udoskonalennia upravlinnia derzhavnymy finansamy ta reformuvannia podatkovoi systemy Ukrainy [Improving public financial management and reforming the tax system of Ukraine], Kyiv [in Ukrainian].
15. Sholkova, T. (2019). Poniattia ta znachennia upravlinnia publichnymy finansamy [The concept and importance of public finance management]. *Mizhnarodnyi yurydychnyi visnyk: aktualni problemy suchasnosti (teoriia ta praktyka) – International Legal Bulletin: topical issues of our time (theory and practice)*, 15, 143–151. Retrieved from: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/law/article/view/196> [in Ukrainian].
16. OECD. (2022). Policy responses: Ukraine tackling the policy challenges. Public governance in Ukraine: consequences of the Russian war. Retrieved from: [https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/cf85c9db-uk.pdf?expires=1698424956&id=id&ac\\_sname=guest&checksum=04211AA8A19D71E590E5D5E3333CA404](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/cf85c9db-uk.pdf?expires=1698424956&id=id&ac_sname=guest&checksum=04211AA8A19D71E590E5D5E3333CA404).
17. OECD. (2015). Recommendation of the council on budgetary governance. Retrieved from: <https://www.oecd.org/gov/budgeting/Recommendation-of-the-Council-on-Budgetary-Governance.pdf>.

Статтю отримано 02 листопада 2023 р.  
Article received November 02, 2023.